

# La gestion participative

Autor(en): **[s.n.]**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Domaine public**

Band (Jahr): **31 (1994)**

Heft 1174

PDF erstellt am: **10.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-1009484>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

tion, plutôt qu'elles favorisent la communication. C'est pourquoi Osborne et Gaebler ont pu observer une réduction drastique du nombre des cadres intermédiaires dans les administrations innovantes et converties à la gestion participative.

Par ailleurs l'organisation administrative participative, celle qui investit d'une large autonomie les employés du front pour ce qui est de la solution des problèmes auxquels ils sont confrontés, conduit inmanquablement au travail en équipes, non seulement à l'intérieur des services mais également entre les services. Ce n'est pas un hasard: assumer une responsabilité implique de pouvoir échanger informations et expériences. Ce qu'empêche précisément une organisation centralisée et hiérarchisée.

Le travail en équipes permet de confronter des points de vue différents et d'affronter les problèmes en tenant compte de toutes leurs dimensions. Il favorise la circulation de l'information et la diffusion de l'innovation. Des qualités qui sont absentes de l'organisa-

tion hiérarchique et cloisonnée, où chacun agit selon sa seule perspective, dans une logique bureaucratique, sur la base de routines certes éprouvées mais souvent inadéquates.

La gestion participative doit aussi veiller à protéger les employés investis de responsabilités contre la mauvaise volonté de leurs supérieurs. En effet, ces derniers ne sont pas toujours ouverts à la critique et aux suggestions qui mettent en question le fonctionnement de leur service. Et maintes tentatives de gestion participative ont échoué par lassitude des salariés devant le manque d'intérêt de la direction. Rudy Perpich, gouverneur du Minnesota, a imaginé une solution intéressante. Une commission qu'il coprésidé reçoit les propositions d'innovation et sélectionne les plus intéressantes, pour autant qu'elles proviennent d'une équipe et n'impliquent pas de dépenses supplémentaires. Cette sélection vaut feu vert pour la réalisation, garantie de l'aide technique nécessaire, acceptation par le supérieur direct et droit à l'erreur. ■

## SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

La meilleure manière de s'assurer la coopération des syndicats, c'est de renoncer aux licenciements. Le taux de rotation du personnel est suffisant pour permettre les suppressions d'emplois nécessaires. La garantie de l'emploi n'implique d'ailleurs pas le maintien à tel poste mais l'assurance de conserver un travail. Ce sentiment de sécurité est important pour susciter et réaliser des innovations.

A Phoenix, plusieurs employés municipaux ont proposé la suppression de leurs propres postes; dans cette ville, 10% des économies réalisées au cours de la première année sont acquies à celles et ceux qui en ont fait la suggestion.

## LA RÈGLE D'OR D'OSBORNE ET GAEBLER

Les efforts en vue d'augmenter la productivité conduisent en général à une baisse de productivité et à une dégradation des conditions de travail. Alors que les efforts en vue de responsabiliser les salariés permettent tout à la fois d'améliorer la productivité et les conditions de travail.

## La gestion participative

En 1978, Ronald Contino prend la direction du service des véhicules de la voirie new-yorkaise: une administration de 1300 employés — mécaniciens, soudeurs, carrossiers, électriciens, etc — chargée de l'entretien d'un parc de 6500 véhicules, dans un état de complète désorganisation: certains jours, seule la moitié des véhicules est en état de marche.

Contino décide alors de susciter la critique et les idées des employés par le biais de groupes de gestion du travail. En trois ans, le taux des véhicules immobilisés baisse de manière significative et, grâce aux innovations proposées, le service économise 16 millions de dollars. «*Cela a été possible, explique Ronald Contino, grâce à un environnement dans lequel chacun participe au processus de décision et sait que ses propositions parviennent sans entraves jusqu'à la direction. Les modifications des méthodes de travail ne sont plus perçues comme des ordres imposés par une hiérarchie distante, mais comme le résultat d'une réflexion d'équipe et d'un désir partagé d'améliorer le travail*».

Une fois le service remis sur pied, Contino délègue toutes les opérations de contrôle jusqu'alors centralisées. Il nomme un mécanicien à la tête d'une nouvelle division des projets, chargée de traiter les commandes d'équipements, de tester les véhicules à leur arrivée, de négocier et d'exécuter les contrats de garantie. Par ailleurs il crée une unité de recherche et de développement formée de mécaniciens qui réalise plus de 50 innovations

dont plusieurs sont vendues sous licence au secteur privé.

Dans la ville de Madison (Wisconsin), c'est le département de la police municipale qui tente l'expérience de la gestion participative. En été 1986, le chef de la police, David Couper, organise une réunion pour débattre de la possibilité d'expérimenter de nouvelles méthodes de gestion. Plus de 50 fonctionnaires sont présents et mandatent un groupe de 10 personnes pour concrétiser cette idée. Après d'intenses discussions, le groupe conclut à la nécessité d'un district expérimental de 38 policiers responsables d'une population de 30 000 habitants. Le groupe consulte tous les employés du département et prend en compte leurs vœux pour l'organisation de ce nouveau district: les cadres sont élus par les employés, l'élaboration des méthodes de travail et la conception du nouveau bâtiment de la police réalisées par les employés.

Le district expérimental procède régulièrement à des enquêtes qui permettent aux usagers d'exprimer leur avis et développe une action orientée vers les besoins des habitants (voir DP n° 1167). Pour concrétiser cette action, inspecteurs, agents, contractuels et employés administratifs se réunissent en groupes de travail.

Aujourd'hui le district expérimental est une administration motivée où l'absentéisme est rare et dont les membres ne voudraient pas revenir à la situation antérieure. Les résultats sont tellement satisfaisants — en termes d'atmosphère de travail et d'efficacité — qu'en 1991 le département de la police étend l'expérience à l'ensemble de la ville en créant trois nouveaux districts décentralisés. ■